

ファミリー企業の承継プロセスにおける 潜在後継者の引き継ぐ意欲の影響要因

— リサーチ・モデルの構築 —

山口 勝士

要 旨

事業を継続したいにも関わらず、子供に引き継ぐ意欲がないことを理由に廃業を検討するファミリー企業が、数多く存在する。潜在後継者の引き継ぐ意欲は、承継プロセスの成功の要因の一つである。しかし、潜在後継者の引き継ぐ意欲に影響する要因については、ほとんど研究されていない。本稿の目的は、ファミリー企業を潜在後継者が引き継ぐ意欲に影響する要因を解明するための、リサーチ・モデルを構築することである。潜在後継者の引き継ぐ意欲に影響する要因に関して、先行研究の問題点を議論した。その問題点を整理して、探索が必要な問いと、検証が必要な命題を表すリサーチ・モデルを構築した。このリサーチ・モデルは、元々、引き継ぐ意欲のなかった潜在後継者について、引き継ぐ意欲を高める要因と、その引き継ぐ意欲を、承継プロセスの完了まで維持するための要因に着目している。つまり、引き継ぐ意欲を持つまでと、引き継ぐ意欲を持った後という、2つの時間軸の視点がある。最後に、このリサーチ・モデルに基づいた今後の研究に関し、方向性と課題を議論した。

1. 序論

日本のファミリー企業⁽¹⁾は、経営者の高齢化と後継者難に直面している（後藤, 2009）。帝国データバンク（2011年12月26日）のレポートによると、全国の企業の社長の平均年齢は30年連続で上昇しており、59歳に達している。一方、後継者難については、全国、全業種の65.9%に当たる企業が後継者不在である（帝国データバンク, 2011年12月26日）。オー

⁽¹⁾ ファミリー企業の定義について、統一された定義は無い（Lau, 2010）。研究の初期は、企業のオーナーシップ、ガバナンス、経営、何世代にも渡る承継に対する、一族の関与によって定義するアプローチが主流であった。次第に、関与に加えて、ファミリー企業のエッセンスによる定義を組み合わせたアプローチが主流になって来た。エッセンスとは、企業の持つ意思やビジョン、独自の資源、行動などであり、理論的にファミリー企業の特徴を説明しようと試みている（詳細はChrisman, Chua, & Sharma, 2005; Lau, 2010を参照）。

ナー企業^②については、後継者不在企業の割合は68.8%に上る（帝国データバンク、2013年1月23日）。

後継者不在にも様々な状況が考えられる。ファミリー企業の場合であれば、子供がいない、子供が就業可能年齢に達していない、子供はいるものの、既に他社で働いていたり、他のキャリアを望んでいたりしている、というようなケースである。後継者難を理由に廃業を検討する小規模企業の経営者では、子供に継ぐ意思がないという企業が最も多く、子供がいないケースはわずかである（中小企業庁、2013）。

後継者がいないことは、中小企業の経営者が廃業を検討する主要な理由である。例えば、経営者が50歳以上の小規模企業で、事業をやめたいと考える理由として最も多いのは後継者難に関することであり、54%の企業が回答している（中小企業庁、2013）。また、中小企業の3割が、「事業を引き継ぐ適当な人がいない」ことを、自分の代で廃業を検討する理由と回答している（中小企業庁、2011, p.149）。

企業全体に占めるファミリー企業の割合が多い事（後藤、2012）を考えると、多くのファミリー企業で、現経営者の高齢化が進み、後継者がいないことを理由に廃業を検討していると考えられる。こうした境遇に置かれたファミリー企業の経営者は、既に他社で働いている子供や別のキャリアを夢見ている子供が、考えを変えて会社に戻って来てくれたらうれしいであろう。50歳以上の中小企業経営者で、引退後も事業を継続させたいと考えている人は、中規模企業で84%、小規模企業で57%存在する（中小企業庁、2013）。

全国、全業種の企業のうち、数にして26万9,488社（帝国データバンク、2011年12月26日）、オーナー企業では18万3,958社（帝国データバンク、2013年1月23日）が後継者不在となっている。ファミリー企業が多く存在すると言われている、中堅企業や中小企業（倉科、2008）に限っても、後継者が不在の企業は多い。年間売上高が10億円以上1,000億円未満の企業では、45,600社が後継者不在である（帝国データバンク、2011年12月26日）。オーナー企業については、同じ売上高の範囲に属する企業で19,600社に後継者がいない（帝国データバンク、2011年3月10日）。後継者不在の企業の企業価値は、関東以外の地域で全国平均を上回る（帝国データバンク、2011年12月26日）。そして、オーナー企業の零細企業の中には、技術力や競争力が高くても、後継者がいないことを理由に廃業する企業も多い（帝国データバンク、2011年3月10日）。こうしたことから、後継者がいないファミリー企業が廃業することにより、多くの雇用が失われる可能性、企業価値や技術力、競争力の高い企業が失われる可能性がある。

後継者がいないために廃業をせざるを得ない状況にあるファミリー企業にとって、今からでも、後継者候補が引き継ぐ意欲を持てば、存続する可能性が生じる。そうして、少しでも

^② オーナー企業とは、経営者と所有者（株主）が同じ企業を指す（帝国データバンク、2013年1月23日）。

多くのファミリー企業が廃業を免れれば、経済にとって大きな意義を持つ。

それでは、ファミリー企業を引き継ぐことを期待されている潜在後継者^③が、引き継ぐ意欲を持つためには何が必要なのか。この疑問を解明するためのリサーチ・モデルを構築することが、本稿の目的である。

本稿の構成は次の通りである。続く第2節では、始めに、潜在後継者がファミリー企業を引き継ぐ意欲に関して、先行研究における問題点を指摘する。次に、ファミリー企業の承継プロセスにおける、本稿の研究の位置づけを行う。第3節では、潜在後継者の引き継ぐ意欲の要因に関連する、先行研究を基に議論を行い、更に解明が必要なりサーチ・クエスチョンと命題を構築する。第4節では、引き継ぐ意欲を、承継プロセスの完了まで維持するための要因に関して、リサーチ・クエスチョンと命題を立てる。第5節では、第3節と第4節で導いたリサーチ・クエスチョンと命題を表す、リサーチ・モデルを構築する。第6節では、本稿の貢献を示すことと、構築したリサーチ・モデルに基づき、将来実施する研究について、議論を行う。

2. 承継プロセスと、潜在後継者の引き継ぐ意欲

2.1 潜在後継者の引き継ぐ意欲に関する問題点

ファミリー企業が世代を越えて存続する率は少なく、2代目まで存続するファミリー企業は30%、3代目まで生き残るのは10%から15%、4代以上続く企業は3%から5%しか存在しない（Cater & Justis, 2010）。Venter, Boshoff, and Maas（2005）によれば、こうした低い存続率の原因は、複雑で感情の絡む、所有と経営の承継を管理しきれないこととされている。しかし、次の世代にファミリー・ビジネスを首尾よく受け継いでいく上で、決定的な要因については未だ不確定であり、承継の成功要因を特定することが、ファミリー・ビジネスの分野で依然として重要である（Venter et al., 2005）。

ファミリー企業における承継プロセスの成功を決定づける要因の一つは、後継者に引き継ぐ意欲があることである。後継者の引き継ぐ意欲は、承継プロセスの成功に正の影響を及ぼすことが実証されている（Pyromalis & Vozikis, 2009; Sharma, 1997; Venter et al., 2005）。同時に、潜在後継者に引き継ぐ意欲があることは、承継プロセスの成功にとって重要な要素である、承継計画に関連する活動を促したり（Sharma, Chrisman, & Chua, 2003）、現在の経営者が承継を迫り、計画を立てる意思を決定づけたりする（Karima & Affes, 2012）。こうした事実から、潜在後継者にファミリー企業を引き継ぐ意欲があることは、承継プロセスを成功

^③ 潜在後継者とは、後継者として確定された訳ではないが、後継者の候補として、跡を継ぐことを期待されている者を指す。ファミリー企業において、企業の跡を継ぐことが期待されるのは、経営者の子供である場合が多い。つまり、潜在後継者とは基本的に、経営者の子供を指す。

に導く上で、重要な要因であることが分かる。

反対に、潜在後継者に引き継ぐ意欲が不足すると、期待された役職への就任を拒否することで、承継が完了することの妨げとなる (De Massis, Chua, & Chrisman, 2008)。

では、どのようにすれば潜在後継者の引き継ぐ意欲を高められるのか。潜在後継者の引き継ぐ意欲に影響する要因については、ほとんど研究がなされていない。

2.2 承継プロセスにおける本稿の位置づけ

Le Breton-Miller, Miller, and Steier (2004) は、実証研究の他、理論的研究や事例証拠も加えて、包括的な承継プロセスのモデルを提示した。それを簡潔に図示したのが、図表 1 (次のページ) である。中央に承継プロセスが配置され、その上下に置かれているのが、承継プロセスに影響を及ぼす、産業のコンテキスト、ファミリー企業のコンテキスト、家族のコンテキスト、社会的コンテキストといったコンテキスト要因である。後継者の引き継ぐ意欲は、ファミリー企業のコンテキストの一つに含まれる。

このモデルに示された承継プロセスの中では、どの時点で潜在後継者が入社するのか、どの時点で引き継ぐ意欲を持つのかは特定されていない。一番左の基本原則の段階で、後継者の候補を選ぶ範囲を定める。そして、養育と社内外での教育や育成、経験を経て、選拔がなされ、リーダーシップとオーナーシップが譲渡される、という流れが示されている。最初に基本原則を立てる段階では、潜在後継者に引き継ぐ意欲があるかどうかは問われていない。能力や経験と言った要件と共に、引き継ぐことに対する意欲が繰り返し評価されて、後継者として選拔されるかどうかが決まる。

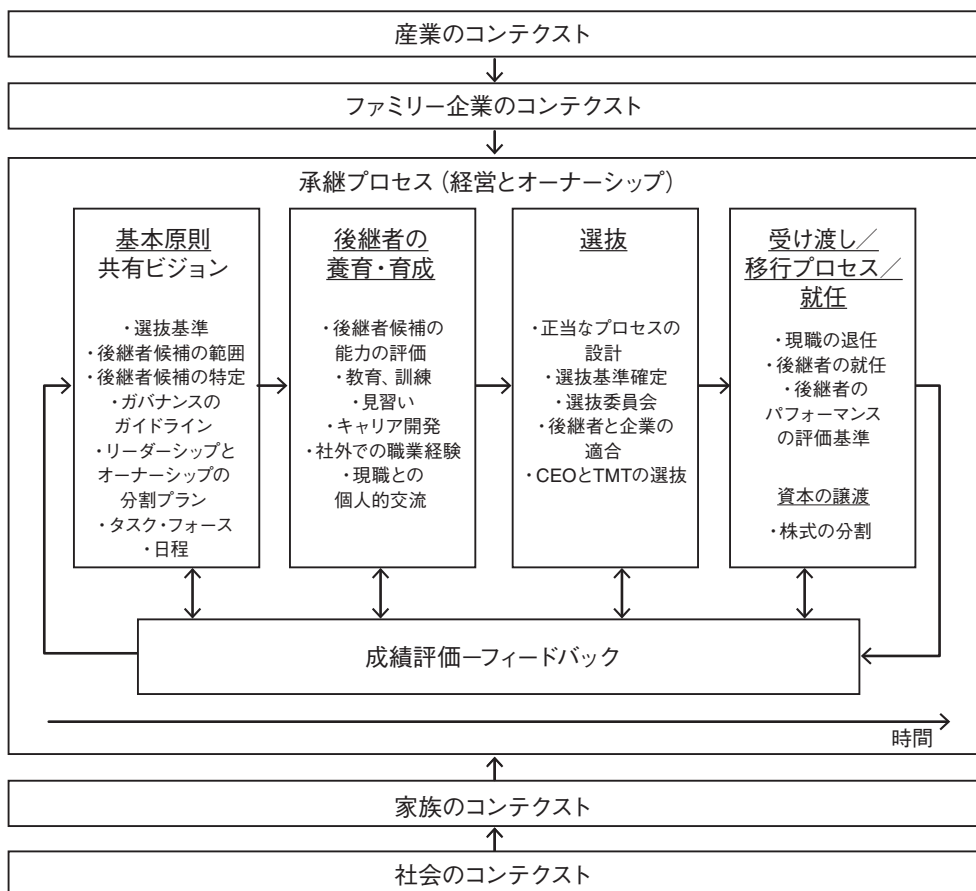
選拔される段階で、潜在後継者の引き継ぐ意欲が低く、期待された役職への任命を拒否すれば、承継プロセスは頓挫してしまう (De Massis et al. 2008)。

本稿が想定しているのは、潜在後継者が後継者として選拔され、任命されるまでの間に、引き継ぐ意欲が芽生えなかった状況である。企業によっては、潜在後継者が幼いうちから、将来の後継者候補としてファミリー・ビジネスに触れさせたり、必要な学校教育を受けさせたりしてきたものの、結局引き継ぐ意欲を持たなかったという場合があるだろう。また、計画的に承継プロセスを進めずに、経営者が引退を考え始めた段階で初めて、引き継ぐ意欲のある後継者候補がいないことに気付く場合もあるだろう。様々な原因により引き継ぐ意欲が芽生えなかった潜在後継者に対して翻意を促し、引き継ぐ意欲を持たせるためにはどうしたらよいのか、という論点を第3節で議論したい。

潜在後継者が引き継ぐ意欲を持った後は、再度、承継プロセスを経ると予想される。Sharma et al. (2003) によれば、後継者の引き継ぐ意欲は、承継プロセスに含まれる承継計画の活動 (後継者の選拔とトレーニング、承継後の事業戦略立案、現経営者の承継後の役割規定、後継者の決定の伝達) に正の関係がある。後継者の引き継ぐ意欲が高い程、承継計画

の活動を推進することで、承継プロセスが進行していく。

図表 1 承継プロセスの包括的モデル



出典：Le Breton-Miller et al. (2004) を元に、筆者が作成した。

Le Breton-Miller et al. (2004) のモデルに従えば、基本原則の段階に含まれる承継計画が行われると、次に潜在後継者への育成が行われる。潜在後継者に対する育成法には、様々な選択肢がある。大学や大学院へ通わせて、必要な教育を受けさせる事、社内での正式なトレーニングを行う事、他社で実務経験を積ませる事などである (Le Breton-Miller et al., 2004)。企業によって時間の余裕には違いがあるため、どのような行動が取れるかどうかは共通ではない。こうして、再度承継プロセスが進行して、後継者としてリーダーシップとオーナーシップが譲渡されるまでの間にも、潜在後継者の引き継ぐ意欲は変化する可能性がある。第4節では、潜在後継者が引き継ぐ意欲を持った後、承継プロセスが完了するまで、その意欲を維持し、承継プロセスを成功裏に終わらせるために何が必要なのかを議論する。

3. 引き継ぐ意欲の要因

本節では、潜在後継者がファミリー企業を引き継ぐ意欲に影響する要因として、先行研究で扱われているものを整理し、議論を行う。潜在後継者がファミリー企業を引き継ぐ意欲に対して、影響を及ぼす要因を直接扱った研究の他、ファミリー企業を引き継いだり、その他のキャリア・パスを選択したりする動機も取り上げる。この動機は、ファミリー企業を引き継ぐ意欲と密接に関係があると考えられるため、議論に加えることは重要である。潜在後継者がファミリー企業に入社する意思に影響する要因や、入社する理由を扱った先行研究も取り上げる。ただし、こうした入社に関連する要因は、引き継ぐ意欲の影響要因を導くための根拠として用いるのみであり、入社する意思に影響する要因に関して議論を行う訳ではない。ファミリー企業に入社する意思があったとしても、必ずしも引き継ぐ意欲があるとは限らない (Stavrou [1999] によると、入社する意思のある大学生で、親のファミリー企業を引き継ぐ願望を持つ者の割合は、45.8%であった)。入社する意思の有無に関わらず、引き継ぐ意欲を持たせることが大切である。あくまで、入社する意思に関係なく、潜在後継者の引き継ぐ意欲に影響する要因を考察することに主眼を置く。

3.1 “ファミリー企業を引き継ぐ意欲” と “入社する意思” の違い

ここで、潜在後継者がファミリー企業を引き継ぐ意欲と、入社する意思の違いを区別する必要がある。ファミリー企業を引き継ぐことについて、Sharma (1997) や Pyromalis and Vozikis (2009) は、リーダーシップを引き継ぐことを指している。Stavrou (1999) は、引き継ぐ願望とリーダーシップを握る事を結びつけて分析していることから、引き継ぐこととは、ファミリー企業の経営を担う役職に就く事を指していると考えられる。そして、Sharma (1997) や Venter et al. (2005) は、後継者の引き継ぐ意欲を、事業を引き継ぐ欲求と、経営を成功させる自身の能力に対する自信によって測定している。

では、入社する意思とは何を意味するのか。娘の承継を扱った Vera and Dean (2005) は、引き継ぐことを、経営トップの地位に就く事とする一方で、入社することの一例に、不定期に事務作業に関与することを挙げている。また、入社することを、Stavrou (1999) はフルタイムでファミリー・ビジネスに加わること、Birley (2002) は従業員として関与することとして、研究を設計している。こうしたことから、ファミリー・ビジネスに入社する意思とは、ファミリー企業の従業員になる意思を意味すると考えられる。

従い、本稿の議論の中心となるのは、ファミリー企業の経営の権限委譲である。承継プロセスには、リーダーシップの委譲とオーナーシップの譲渡が含まれている (Le Breton-Miller et al., 2004, 図表 1 を参照)。実際には、ファミリー企業における事業承継の経験的研究は、リーダーシップの権限委譲に焦点を当てたものが多い (例、Sharma, 1997; Sharma et

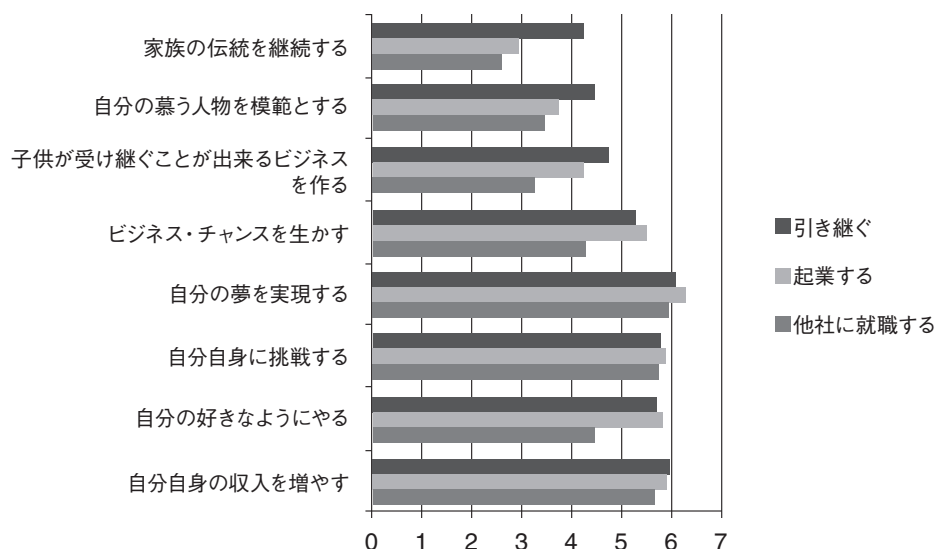
al., 2003)。リーダーシップの権限委譲に重点を置いた研究であっても、事業承継の範疇で研究している。本稿もそれに倣い、事業承継の研究として議論を進める。オーナーシップに関しては、本稿の中心的な議題ではない。しかし、中小企業の3、4割が、相続税や贈与税の負担を、親族に事業を引き継ぐ際の問題点だと回答している（中小企業庁，2013）。ファミリー企業の潜在後継者が事業を引き継ぎ、首尾よく承継プロセスを完了させる上で、オーナーシップの譲渡は多大な影響を及ぼす事が予想される。今後、経験的研究を実施する際には、オーナーシップの譲渡が及ぼす影響を考慮すべきである。

3.2 ファミリー企業を引き継ぐ意欲の要因

本項では、潜在後継者がファミリー企業を引き継ぐ意欲の影響要因に関連する、先行研究を基に議論を進める。議論によって先行研究の問題点を指摘し、更に探索が必要なリサーチ・クエスチョンや、関係性の検証が必要な命題を立てる。以下、特に指示がない限り、“RQ” はリサーチ・クエスチョン、“P” は命題を表す。

まず、図表2と図表3（次のページ）にそれぞれ、潜在後継者がファミリー企業を引き継ぐ動機と、ファミリー企業に入社する（しない）理由をまとめた表を掲載する。

図表2 ファミリー企業経営者を親に持つ大学生の、キャリア・パスの希望ごとの動機



出典：Zellweger & Sieger（2012），p.15 を元に筆者作成。

図表2は、Zellweger and Sieger（2012）を基に作成した。Zellweger and Sieger（2012）は、親がファミリー企業を経営する、世界26ヶ国の大学生を対象に、大学卒業後に意図しているキャリア・パスごとにその動機を調べている。キャリア・パスとして、親のファミリー企

業を引き継ぐ、起業する、他社に就職する、という3つに分類している。図表2は、キャリア・パスごとに調査対象者が回答した、動機の重要度をまとめたものである。

図表3（次のページ）は、Birley (2002)、Motwani, Levenburg, and Schwarz (2006)、Stavrou (1999) を基に、ファミリー企業に入社する理由、あるいは入社しない理由として、重要だと回答されているものをまとめた。

図表2から、大学卒業後にファミリー企業を引き継ぐ意欲のある大学生が、他のキャリア・パスを希望する者と比べて重要だと回答している動機は、「家族の伝統を継続する」、「自分の慕う人物を模範とする」、「子供が受け継ぐことのできるビジネスを作る」の3つである。まず、この3点について考察する。

図表3 潜在後継者がファミリー企業に入社する理由と入社しない理由

ファミリー企業に入社する理由	ファミリー企業に入社しない理由
<ul style="list-style-type: none"> ・事業を拡大する ・いつか企業をコントロールしたい ・自分の好きなようにやる ・家族の繁栄を、事業を通じて助きたい ・良い機会の可能性がある ・共有価値観 	<ul style="list-style-type: none"> ・家の事業に関心が無い ・能力や受けた訓練を生かせない ・起業したい ・教育を受けたい ・他のキャリア・パスへの関心 ・雇用情勢が好ましいため、他の仕事の機会を求めたい ・他社の方が稼げる ・他に夢がある ・親のためには働けない ・他の才覚があることを証明したい

注：Birley (2002)、Motwani et al. (2006)、Stavrou (1999) を元に作成。

3.2.1 家族の伝統の重要性

図表2から、「家族の伝統を継続する」ことは、ファミリー企業を引き継ぐ意欲のある大学生が、その他のキャリア・パスを志望する大学生と比べて、重要だと見なしている動機の一つであることが分かる (Zellweger & Sieger, 2012)。また、Zellweger and Sieger (2012) は、調査対象者の大学生にとって家族の伝統の重要性が高い程、ファミリー企業を引き継ぐ意欲が高まる事を明らかにした。

しかし、家族の伝統が、潜在後継者の引き継ぐ意欲に及ぼす影響を、経験的に検証した研究は他に無い。従い、両者の関係を結論付けるには根拠が弱く、更なる研究が必要である。また、両者に関係が見られた場合、どのようにすれば、潜在後継者が家族の伝統を重要だと認識するのか。これを解明することで、潜在後継者の引き継ぐ意欲を高める、一つの方策を明らかにすることが出来る。

P1：潜在後継者にとっての家族の伝統の重要性は、潜在後継者がファミリー企業を引き継

ぐ意欲に正の影響を及ぼす。

RQ1：潜在後継者にとっての家族の伝統の重要性は、潜在後継者がファミリー企業を引き継ぐ意欲に、なぜ、どのように影響を及ぼすのか。

3.2.2 ロール・モデル

図表 2 の「自分の慕う人物を模範とする」ことについて、Zellweger and Sieger (2012) は、ロール・モデルに倣うことと言い換えている (p.15)。この図表 2 の発見事実とは反対に、ロール・モデルとなる自営業者の親の存在は、子供が自営業者となることと正の関係があり、特に子供の開放性 (openness) が低い時にその関係が強まることが実証されている (Chlosta, Patzelt, Klein, & Dormann, 2012)。単にロール・モデルがいるだけでは、ファミリー企業を引き継ぐ意欲は生じない。潜在後継者の開放性が低い場合には、むしろ起業する意欲が高まってしまう。

では、ロール・モデルの存在が潜在後継者の引き継ぐ意欲を高めるには、どのような条件が必要で、どのように影響が生じているのだろうか。Chlosta et al. (2012) の結果と反対に、潜在後継者の開放性が高い場合には、引き継ぐ意欲が高まるのであろうか。潜在後継者の開放性が高い場合の、ロール・モデルの存在と潜在後継者の引き継ぐ意欲との関係は、Chlosta et al. (2012) の研究の焦点ではないため、検証されていない。他のパーソナリティについても、Chlosta et al. (2012) では取り上げられていない。彼らは、会社を起こす決断と関係が予測されている、開放性にのみ着目したからである。

ロール・モデルの存在が、潜在後継者の引き継ぐ意欲に影響を及ぼすには、潜在後継者のパーソナリティ以外の要因が媒介しているのかも知れない。先行研究のレビューからは、媒介する可能性のある要因を特定することが出来ず、経験的な研究から探索する必要がある。

RQ2：ロール・モデルの存在は、潜在後継者がファミリー企業を引き継ぐ意欲に対し、どのような条件下で、どのように影響を及ぼすのか。

3.2.3 次世代に受け継ぐ志向

子供が受け継ぐことが出来るビジネスを作ることが、親のファミリー企業を引き継ぐ意欲のある大学生にとって、重要な動機の一つである (図表 2, Zellweger & Sieger, 2012)。また、アメリカのファミリー企業を引き継いだ娘が、当該企業に入社した主な理由の一つに、「子供たちに受け継ぐ何かを創るため」が挙げられていた (Vera & Dean, 2005)。

この、何か受け継ぐ物を作りたいと言う動機を、Zellweger and Sieger (2012) の名付けた「transgenerational orientation」(p.15) を参考に、「次世代に受け継ぐ志向」とする。

潜在後継者の次世代に受け継ぐ志向と、ファミリー企業を引き継ぐ意欲との関係を結論付

けるには、上記の2つの発見事実だけでは根拠が弱い。潜在後継者が次世代に受け継ぐ志向は、引き継ぐ意欲だけでなく、起業する意欲にとっても同程度に重要な動機である（図表2, Zellweger & Sieger, 2012）。

潜在後継者の次世代に受け継ぐ志向は、ファミリー企業を引き継ぐ意欲に関係があるのか。関係があるとすれば、潜在後継者の次世代に受け継ぐ志向を高めるために、どのような要因が影響しているのか。この2点を探索することが必要である。

P2：潜在後継者の次世代に受け継ぐ志向は、潜在後継者がファミリー企業を引き継ぐ意欲に正の関係がある。

RQ3：潜在後継者の次世代に受け継ぐ志向に影響を及ぼす要因は何か。

3.2.4 起業家的キャリアの意思と、親の反応

図表2に見られる、大学生のキャリア・パスに関わる動機の残りは、起業家的な動機が多い。そうした起業家的な動機として Zellweger and Sieger (2012) が挙げているのが、「ビジネス・チャンスを生かす」、「自分の夢を実現する」、「自分自身に挑戦する」、「自分の好きなようにやる」である。Zellweger and Sieger (2012) は、起業家的なキャリアに対する親の肯定的な態度は、大学生がファミリー企業を引き継ぐ意欲に正の関係があることを示した。図表3から、ファミリー企業に入社する上で重要な理由にも、起業家的な動機である「自分の好きなようにやる」ことや、起業家精神が表れている、「事業を拡大する」ことが挙げられている。図表2から分かるように、起業家的な動機は、引き継ぐ意欲のある大学生よりも、起業を志す者の方が、重要だと見なす傾向がやや高い。これらの事実から、起業家的な動機は、起業家を目指す者だけでなく、ファミリー企業を引き継ぎたい個人にとっても同様に重要だということが分かる。

ところが、図表3から、「起業したい」という理由で、ファミリー企業に入社しない者がいることが分かる。それでは、起業家的な動機を持っている潜在後継者が、ファミリー企業を引き継ぐのか、それとも起業を志すのか、その選択の違いを決定する要因は何であろう。先行研究の発見事実からは、起業家的な動機を持っているだけでは、ファミリー企業を引き継ぐ意欲があるのか、起業を志しているのか、結論づける事は出来ない。

Zellweger は、親がファミリー企業を経営する大学生の、行動統制感（内的ローカス・オブ・コントロールと起業家的自己効力感）と動機（イノベーション動機と独立動機）の影響を検証している。Zellweger, Sieger, and Halter (2011) はヨーロッパの8ヶ国の大学生、Zellweger and Sieger (2012) は、世界26ヶ国の大学生を対象として研究した。行動統制感の内、内的ローカス・オブ・コントロールが高い程、他社へ就職する意識が高くなり（Zellweger et al., 2011）、引き継ぐ意欲には負の影響が有意であった（Zellweger & Sieger,

2012)。一方、起業家的自己効力感が高い程、起業を最も好み（Zellweger et al., 2011）、引き継ぐ意欲は低下する（Zellweger & Sieger, 2012）。他方、動機については、イノベーションの動機と独立の動機が高くなる程、引き継ぐことよりも起業する意識の方が高まる（Zellweger et al., 2011）。

このように、Zellweger et al. (2011) と Zellweger and Sieger (2012) が検証した4つの要因は、ファミリー企業を引き継ぐ意欲よりも、起業や他社へ就職する意欲に関係がある。また、起業家的な自己効力感が高まる程、ファミリー企業で働いた経験がある者が起業する意思が高まる（Carr & Sequeira, 2007）。

大学生である子供が起業家的なキャリアを求める事に対して、ファミリー企業を経営する親が肯定的な反応を示す事は、子供がファミリー企業を引き継ぐ意欲に正の有意な関係があることが示された（Zellweger & Sieger, 2012）。一方、ファミリー企業で働いた経験のある者が起業家的なキャリアを求める事に対して、家族や周囲の者が肯定的な反応を示す事は、起業する意思を高める、という逆の結果も見られる（Carr & Sequeira, 2007）。

従い、潜在後継者である子供が起業する事に対して、親が肯定的な反応を示すだけでは、潜在後継者がファミリー企業を引き継ぐのか、起業するのか、決定する要因にはならない。潜在後継者の起業家的な考えに対して、親が肯定的な反応を示す事は、何か他の要因を介して、ファミリー企業を引き継ぐ意欲に影響するのではないだろうか。そうした媒介要因は何かを探索する必要がある。

RQ4：潜在後継者が起業家的なキャリアを求めることに対して、親が肯定的な反応を示す事は、どのような条件下で、潜在後継者がファミリー企業を引き継ぐ意欲に影響を及ぼすか。

3.2.5 キャリア上の関心の合致と情動コミットメント

Sharma (1997) によると、後継者のキャリア上の関心と、ファミリー企業における機会が合致することは、後継者が引き継ぐ意欲に正の影響がある。上記で議論した様々な動機は、潜在後継者のキャリア上の関心と言える。例えば、「ビジネス・チャンスを生かしたい」、「自分の夢を実現したい」というキャリア上の関心があった場合に、それらがファミリー企業を引き継ぐことで満たされる可能性があれば、潜在後継者はファミリー企業を引き継ぐ意欲を持つと考えられる。Venter et al. (2005) も、後継者の個人的なニーズとファミリー企業内での機会の合致を、後継者の引き継ぐ意欲に対する独立変数として検証を試みた。しかし、探索的因子分析の過程で両者の質問項目が予測通りに分離しなかったため、この関係は検証できなかった。

図表3で、「良い機会の可能性がある」ことが、入社にとって重要な理由として挙げられ

ている。「能力や受けた訓練を生かせない」、「他のキャリア・パスへの関心」、「他に夢がある」、「雇用情勢が好ましいため、他の仕事の機会を求めたい」、「他の才覚があることを証明したい」は、入社しない理由として重要となっている。これらの事実から、キャリア上の関心がファミリー企業内で満たされる機会があると、潜在後継者が知覚すれば、入社意思を高め、逆に、キャリア上の関心が満たされる機会がないと知覚すれば、入社意思は現れないことを示唆している。

キャリア上の関心がファミリー企業における機会に合致するかどうかは、同時に、組織コミットメントを高める要因でもある。Cabrera-Suárez and Martín-Santana (2012) がスペインのファミリー企業に対して実施した研究によれば、後継者の個人的、及び職業的なニーズがファミリー企業内で満たされると、後継者の情動的コミットメント (affective commitment)⁽⁴⁾ を高めることが分かった。また、Sharma and Irving (2005) は、キャリア上の関心とファミリー企業内の機会の合致を、潜在後継者の情動的コミットメントに影響する要因の一つとして、命題を立てている。Dawson, Sharma, Irving, Marcus, and Chirico (2013) は、カナダとスイスのファミリー企業を引き継いだ後継者を調査対象として、キャリア上の関心とファミリー企業内の機会の合致が、後継者の情動的コミットメントを高めることを立証した。

情動的組織コミットメントの持つ影響についても検討しなければならない。情動的コミットメントは、大学生が親のファミリー企業を引き継ぐ意欲に、正の影響があった (Zellweger & Sieger, 2012)。また、後継者の情動的コミットメントは、承継プロセスの成功にも正の影響がある (Cabrera-Suárez & Martín-Santana, 2012)。Motwani et al. (2006) によると、アメリカの中小ファミリー企業の経営者は、後継者のビジネスに対するコミットメントを、承継計画にとって重要な要因の一つに挙げている。ファミリー企業の経営者が、効果的な後継者の属性としてコミットメントを挙げていることが、複数の研究により明らかとなっている (例, Chrisman, Chua, & Sharma, 1998; Ibrahim, Soufani, Poutziouris, & Lam, 2004; Sharma & Rao, 2000)。Karima & Affes, (2012) によると、ファミリー企業に対して情動的コミットメントを持つ潜在後継者がいることは、現職の経営者が承継を追及する意思を決定づける要因の一つである。

このように、潜在後継者のキャリア上の関心と、ファミリー企業内の機会が合致すること、潜在後継者の引き継ぐ意欲、潜在後継者の情動的コミットメント、承継プロセスの成功との間には、様々な関係を示す証拠が存在する。別々の研究で示された関係を包括的に調査して、明確な関係を明らかにする必要がある。キャリア上の関心と機会の合致は、潜在後継者の引

⁽⁴⁾ 情動的コミットメントは、キャリア上の関心と、組織における機会が合致した場合の他、個人のアイデンティティーが組織と整合する場合に高まる。基礎となるマインド・セットは、欲求である (Sharma & Irving, 2005)。

き継ぐ意欲に直接影響するのではなく、情動的コミットメントを介して、間接的に影響する可能性も考えられる。

RQ5：潜在後継者のキャリア上の関心が、ファミリー企業における機会と合致すること、潜在後継者の情動的コミットメント、潜在後継者の引き継ぐ意欲、承継プロセスの成功には、どのような関係があるのか。

3.2.6 家族の結束

家族間の結束が強い程、大学生が親のファミリー企業を引き継ぐ意欲は低い (Zellweger & Sieger, 2012)。しかし、家族の良好な関係は、承継プロセスにとって肯定的な影響があることが、先行研究により示唆されている。例えば、家族の関係が良好である事は、承継プロセスの成功に対して正の影響がある (例、Cabrera-Suarez & Martin-Santana, 2012; Le Breton-Miller et al., 2004; Pyromalis & Vozikis, 2009)。また、家族間や、家族とそれ以外の従業員との間の関係に不和があることは、潜在後継者が引き継ぐべき役職を拒否することにつながる (De Massis et al., 2008) ことから、反対に、良好な関係は、潜在後継者が新しい役職を受け入れる意欲に影響すると考えられる。

このように、一種の家族間の関係を表す結束が、潜在後継者の引き継ぐ意欲に負の影響を及ぼすことを示唆する研究がある。その一方で、ファミリー企業における良好な関係は、承継プロセスの成功に影響する要因であることが示されている。

家族の結束と、潜在後継者の引き継ぐ意欲の関係を扱ったのは、Zellweger and Sieger (2012) が唯一の研究である。家族の結束が、潜在後継者の引き継ぐ要因に対して、どのように影響するのかを探索する必要がある。

RQ6：家族の結束は、潜在後継者がファミリー企業を引き継ぐ意欲に、どのような影響を及ぼすのか。

3.2.7 事業に対する関心

ファミリー企業が営む事業活動に対する関心は、潜在後継者が引き継ぐ意欲に影響を及ぼすと考えられる。Zellweger & Sieger (2012) によると、親のファミリー企業の製品やサービスに関心がないことは、子供が承継する上で3番目に大きな障害である。また、親が営むファミリー企業の事業に関心がないことは、子供が当該企業に入社しない最も重要な理由の一つである (図表 3, Birley, 2002)。更に、アメリカの大学生・大学院生に対する研究 (Birley, 1986) によれば、回答者である学生たちが親のビジネスについて関心を示していたのは、親の営む企業の製品や市場、戦略といった側面であった。

それでは、潜在後継者がファミリー企業の事業に関心を抱くためには、どのような要因が、どのように影響を与えているのだろうか。潜在後継者は、なぜ、どのようにして、ファミリー企業の事業に関心を抱くのか。この疑問について探索を行う必要がある。また、事業に対する関心と、潜在後継者がファミリー企業を引き継ぐ意欲との関係は、直接検証された研究がなく、経験的研究が求められる。

RQ7：潜在後継者は、なぜ、どのようにして、ファミリー企業の事業に関心を抱くのか。

P3：事業に対する関心は、潜在後継者がファミリー企業を引き継ぐ意欲に、正の関係がある。

3.2.8 生年順位と長男子相続の規範

Zellweger and Sieger (2012) によれば、調査対象者である大学生に自分より年長の兄弟姉妹が多い程、ファミリー企業を引き継ぐ意欲は低くなる。つまり、生年順位が低い程、引き継ぐ意欲も低下し、逆に生年順位が高く、長子である程、引き継ぐ意欲は高くなることが示唆された。

生年順位については、組織コミットメントの観点からの議論も存在する。Sharma and Irving (2005) は、ファミリー企業に入ることが、企業内の生年順位に関する規範と一貫している場合に、後継者がファミリー企業内でキャリアを追究する規範的コミットメント (normative commitment)^⑤が高まると命題を立てている。しかし、大学生が親の経営するファミリー企業に入社する意思に対して、生年順位には有意な影響は無いことが明らかとなった (Stavrou, 1999)。ただし、ファミリー企業に入社するかどうか、決断する必要性は、生年順位に関係なく、兄弟姉妹の全員が感じている (Birley, 1986)。

Zellweger and Sieger (2012) の結果は、生年順位と引き継ぐ意欲の直接的な関係を示している。これに、上記で Sharma and Irving (2005) が立てた、規範的コミットメントの命題を併せて検討すると、生年順位が、ファミリー企業内において、後継者の選抜基準として重要だという規範となっていることが、媒介する要因になる可能性も考えられる。つまり、長子相続が家族内で規範となっている場合に、潜在後継者の生年順位が高い（年長者）程、潜在後継者の引き継ぐ意欲が高くなる。反対に、長子相続が規範となっていなければ、生年順位が引き継ぐ意欲に及ぼす影響は少なくなる。ここから、次の命題を立てた。

P4：ファミリー企業における長子相続の規範は、潜在後継者の生年順位と、潜在後継者が

^⑤ 規範的コミットメントとは、ファミリー企業に対する義務感、使命感を基礎とする。メンバーに期待される役割に関して、性別や生年順位による規範があること、そうした規範が何世代にも渡り受け継がれていることが、規範的コミットメントの要因である (Sharma & Irving, 2005)。

引き継ぐ意欲との関係に媒介する。

3.2.9 収入と存続的コミットメント

ファミリー企業を引き継ぐ意欲のある学生と、起業を志す学生、他社への就職を希望する学生との間で、高い収入を得る事は、キャリアを選択する動機として、重要度に有意な違いはなかった（図表 2, Zellweger & Sieger, 2012）。しかし、高い収入を得るという動機は、大学生がファミリー企業を承継するにしろ、他のキャリア・パスを選択するにしろ、重要度が高い（図表 2, Zellweger & Sieger, 2012）。

図表 3 から、潜在後継者がファミリー企業に入社しない理由として、「他者の方が稼げる」ことが重視されている（Birley, 2002）。また、娘がファミリー企業に入社する主な理由として「金銭」挙げられている（Vera & Dean, 2005）。これらの事実から、潜在後継者がファミリー企業に入社する意思には、給与の水準が影響を与えと考えられる。

ファミリー企業に入社しなかった場合に、金銭的に多大な損失を被ると判断することは、後継者のファミリー企業に対する存続的コミットメント^⑥を高める（Dawson et al., 2013）。そして、存続的コミットメントが高いことは、ファミリー企業内でキャリアを追究することと関係があると推測されている（Sharma & Irving, 2005）^⑦。反対に、他社に入社しなかった場合に被る金銭的な損失が大きければ、潜在後継者は他社で働く事を好むと考えられる。図表 3 にある、他社の方が稼げるために、ファミリー企業に入社しないと回答している者は、他社に対する存続的コミットメントが高いと考えられる。

では、ファミリー企業を引き継いだ場合に得られる収入が、他のキャリア・パスに進んだ場合と比較して高い場合、潜在後継者はファミリー企業に対して存続的コミットメントを持つのか。そして、ファミリー企業に対する存続的コミットメントは、ファミリー企業を引き継ぐ意欲に影響を及ぼすのか。こうした関係について体系的に立証した研究は、まだない。上記の Dawson et al. (2013) は、既にファミリー企業を引き継いだ後継者に対する研究である。引き継ぐ前の段階にある、潜在後継者の存続的コミットメントを扱ってはいない。また、

^⑥ 存続的コミットメントを感じる条件は、その他に、ファミリー企業に入らなかった場合の社会的損失が大きい事、その他のキャリア・パスにおける経験が不足していること、労働市場で通用するスキルが不足していると知覚することである（Dawson et al., 2013）。

^⑦ Sharma and Irving (2005) は、存続的コミットメントを、功利的コミットメント（calculative commitment）と切実的コミットメント（imperative commitment）という2つの次元で構成されると主張している。功利的コミットメントは、ある組織に入らなかった場合に被る、金銭的、及び社会的損失が大きき場合に感じるものである。機会損失が基礎となるマインド・セットである。それに対して、切実的コミットメントは、代替的なキャリア・パスにおける経験が不足していたり、労働市場で通用するスキルが不足していると知覚したりした場合に、感じるコミットメントである。基礎となるマインド・セットは、必要性である。

Sharma and Irving (2005) は実証研究ではない。そこで、次の命題を立てた。

P5：ファミリー企業を引き継いだ場合に得られる収入が、他社で得られる収入よりも高い場合、潜在後継者は存続的コミットメントを感じる。

P6：ファミリー企業に対して存続的コミットメントを感じた場合、潜在後継者がファミリー企業を引き継ぐ意欲は高まる。

3.2.10 労働環境

Getz and Petersen (2004) は、カナダとデンマークの観光、ホスピタリティー産業の零細企業を対象にした探索的研究から、子供が事業に対してネガティブな印象を抱く事は、子供が事業を相続する意欲を削ぐと仮説を立てた。観光、ホスピタリティー産業の特徴である、繁忙期の長時間労働や面倒な仕事が、ネガティブな印象を抱く原因として挙げられている。つまり、子供は労働環境の悪い点に対してネガティブな印象を抱き、そのことが、会社を引き継ぐ意欲を損なうと考えられる。

アメリカのファミリー企業を承継した娘がファミリー企業に入社した主な理由には、「柔軟な勤務時間」、「快適な環境」が挙げられている (Vera & Dean, 2005) ことから、ファミリー企業に入るか決断する上で、女性は労働条件の側面を重視していることが窺える。

一方、Zellweger and Sieger (2012) によると、大学生が親のファミリー企業を引き継ぐことを検討する際に、起業家的な膨大な仕事量は障害ではない。

これらの事実からは、潜在後継者の引き継ぐ意欲に対して、ファミリー企業の労働環境がどのような影響を及ぼすのか、明確ではない。そこで、この関係を明らかにする必要がある。

RQ8：ファミリー企業の労働環境は、潜在後継者の引き継ぐ意欲に、どのような影響を及ぼすのか。

4. 引き継ぐ意欲を維持する要因

第3節では、ファミリー企業を引き継ぐ意欲を持っていなかった潜在後継者が、引き継ぐ意欲を持つように翻意するには、どのような要因が関係するのかを、先行研究を元に議論した。第2節で議論したように、潜在後継者が引き継ぐ意欲を持てば、再度、承継プロセスが進行することが期待される。社内外でのトレーニングや教育、実務経験を経て、経営とオーナーシップの引き継ぎが完了するまでの間、引き継ぐ意欲を維持しなければ、承継プロセスが失敗に終わってしまう。De Massis et al. (2008) によれば、潜在後継者が引き継ぐべき役職への任命を拒否することは、承継が行われることを妨げる要因の一つである。そして、潜

在後継者が任命を拒否する要因の一つが、モチベーションや意欲の不足であることから、引き継ぐ意欲が低下すれば、潜在後継者が任命を拒否して、承継プロセスが完了しないと考えられる。実際に、承継プロセスの進行中に、後継者を始めとする関係者の考えが変わる事で、計画していた承継が頓挫する事例が存在する (Hytti, Stenholm, & Peura, 2011)。

一度、引き継ぐ意欲を持った潜在後継者が、その意欲を承継プロセスが完了するまで維持するために、どのような要因が関係しているのか。この疑問を解明することで、承継プロセスを成功へと導く、一つの方策を示す事が出来る。

De Massis et al. (2008) は、潜在後継者が任命を拒否することに影響する要因を、先行研究を元に整理、分類している。De Massis et al. (2008) が分類した要因は、以下の通りである：個人的な要因（潜在後継者の能力不足、潜在後継者の突然の病気や死、現経営者の病気や死、等）、関係要因（後継者と先代との関係、後継者と家族や従業員との関係、家族と従業員との関係等の不和）、状況要因（市場環境の悪化や事業規模の縮小、顧客やサプライヤーの喪失）、プロセス要因（現経営者と潜在後継者の役割が不明確、承継プロセスの決定を伝達しないこと、潜在後継者の能力の不正確な評価、トレーニングの失敗、後継者のビジネスに対する関与が不十分であること、後継者に承継の進捗状況をフィードバックしないこと、選抜の基準を明記しないこと等）。関係要因は、ファミリー企業内での様々な人間関係に不和が生じることを指す。プロセスの要因は、承継プロセスの様々な活動に当たることから、承継プロセスを適切に進めないことが、潜在後継者の引き継ぐ意欲を低下させると考えられる。プロセス要因の中には、承継計画の活動も含まれている（現経営者と潜在後継者の役割が不明確、承継プロセスの決定を伝達しないこと、選抜の基準を明記しないこと）。これらの活動は、潜在後継者に引き継ぐ意欲があることで推進させられる (Sharma et al., 2003) ことから、引き継ぐ意欲と相互の影響を与えている可能性が考えられる。

こうした要因は、承継プロセスの成功に影響を及ぼす要因として研究されて来た (Le Breton-Miller et al., 2004)。つまり、De Massis et al. (2008) の論じたことと反対の要因が、承継プロセスの成功に影響を及ぼすと考えられる（例えば、家族の良好な関係は、承継プロセスの成功に正の関係がある [例、Cabrera-Suárez & Martín-Santana, 2012; Pyromalis & Vozikis, 2009]）。

しかし、これらの要因と、潜在後継者の引き継ぐ意欲との関係を扱った研究はほとんどない（第3節で取り上げた要因に含まれている場合は除く）。

潜在後継者が引き継ぐ意欲を持った事で始まった、承継プロセスが完了するまでの間に、潜在後継者の引き継ぐ意欲を維持することに影響を及ぼす要因を、長期的な観点から明らかにする必要がある。

RQ9：潜在後継者の引き継ぐ意欲を、承継プロセスが完了するまで維持することに関係のある要因は何か。

RQ10：潜在後継者の引き継ぐ意欲を、承継プロセス完了まで維持する要因は、引き継ぐ要因にどのような影響を及ぼすのか。

4.1 ファミリー・ビジネスに関与した経験

ここで、可能性のある要因として、子供の頃にファミリー・ビジネスに関与した経験について考察したい。子供の頃にファミリー・ビジネスに関与する事は、潜在後継者が、会社そのものや企業文化、価値観、従業員に慣れ親しむこと、企業内で必要な能力を育むチャンスとなること、関係を築くこと等に寄与することで、承継プロセスを成功させる要因の一つに数えられる (Le Breton-Miller et al., 2004)。逆に、潜在後継者がファミリー・ビジネスに関与する時期が遅かったり、関与が不十分であったりすると、主要なサプライヤーや顧客、金融機関との関係や信用が構築できなかったり、会社の中での信用を築けなかったり、企業文化を理解できずに、承継が円滑に実施される妨げとなる (De Massis et al., 2008)。

子供の頃にファミリー・ビジネスに関わった経験は、彼らが将来、ファミリー企業に入社する意思と関係がある。Stavrou (1999) によると、極東出身の大学生の内、パート・タイムやボランティアで、親のファミリー・ビジネスに関与した経験がある者の 63% が、将来、フルタイムで企業に入る可能性が 50% 以上あると回答した。また、イギリスのオーナー経営者の子供に対する調査 (Birley, 2002) によると、調査時点でファミリー企業で働いた経験が無い者の 80% は、その後も入社する意思がなかった。

しかし、潜在後継者がファミリー・ビジネスに関与した経験が、彼らの引き継ぐ意欲に影響を及ぼすという経験的証拠はない。Zellweger and Sieger (2012) によると、調査対象の大学生が親のファミリー企業を引き継ぐ意欲に対して、それぞれのファミリー企業で働いた経験があることは、有意な関係が見られなかった。更に、Carr and Sequeira (2007) によれば、ファミリー・ビジネスに関与した経験は、子供が起業する意思に正の関係があることが明らかとなった。

Zellweger & Sieger (2012) のサンプルは、親がファミリー企業を経営する大学生である。つまり、職業を選択する前の段階にいる大学生が、ファミリー企業を引き継ぐ意欲を持つかどうかには、過去にファミリー・ビジネスに関与した経験は影響しないことを示唆している。Carr and Sequeira (2007) のサンプルには、既に起業に向けて活動を始めている個人も含まれる。分析の中心は、ファミリー企業を引き継ぐ意欲よりも、起業する意欲のある個人である。いずれの研究も、ファミリー企業を引き継ぐ意欲のある者に関して、ファミリー・ビジネスに関与した事が、引き継ぐ意欲を維持する要因かどうかは、研究の焦点ではない。

ファミリー・ビジネスに関与した経験がある事が、入社する意思にとってプラスである事

(Birley, 2002; Stavrou, 1999)、承継プロセスの成功に影響する、潜在後継者に関連した要因であること (Le Breton-Miller et al., 2004) を考慮すると、潜在後継者の引き継ぐ意欲を、承継プロセスの完了まで維持することに寄与する可能性が、存在すると推察される。

RQ11：子供の頃にファミリー・ビジネスに関与した経験は、潜在後継者の引き継ぐ意欲を維持することと、どのような関係があるのか。

5. リサーチ・モデル

潜在後継者がファミリー企業を引き継ぐ意欲に影響を及ぼす要因に関し、第3節と第4節で立てたリサーチ・クエスションと命題を表したのが、次のページの図表4である。実線の矢印は、元々引き継ぐ意欲のなかった潜在後継者が、新たに引き継ぐ意欲を持つことに対する影響を示した。点線の矢印は、引き継ぐ意欲を持った潜在後継者に関し、承継プロセスが完了するまで、引き継ぐ意欲を維持することに関わる影響を示した。リサーチ・クエスションのRQ2、RQ3、RQ4、RQ7、RQ9、RQ10のように、明らかとなっていない要因を探索する場合には、その要因はXで表した。

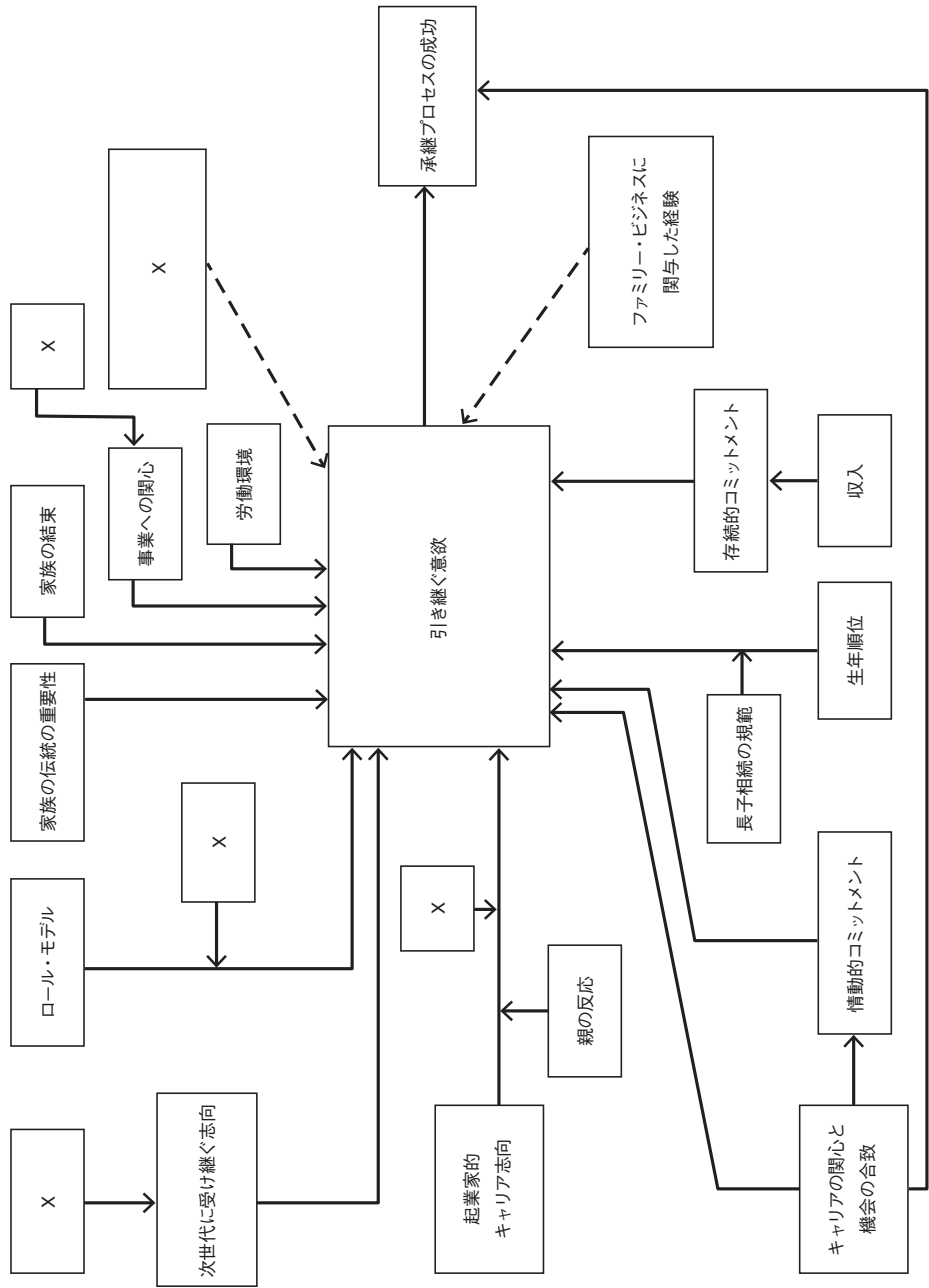
6. まとめ

6.1 研究の貢献と限界

潜在後継者がファミリー企業を引き継ぐ意欲は、承継プロセスの成功に影響する、主要な要因の一つとされてきた。しかし、潜在後継者の引き継ぐ意欲を高めるための要因については、先行研究が少ない。本稿では、ファミリー企業を引き継ぐ意欲の要因に関して、僅かながら実施されている経験的な先行研究を中心に、関連する事業承継の先行研究の知見を合わせて議論を進めた。そして、引き継ぐ意欲に関わる要因に関して、更なる探索が必要なりサーチ・クエスションと、立証が必要な命題を立て、リサーチ・モデルを構築した。今後、このモデルに基づいて研究を進める事で、潜在後継者の引き継ぐ意欲を高めるための、諸々の要因の関係を特定することにつながる。

第1節の序論で議論した通り、日本には、後継者がいないことを理由に廃業を迫られている企業が、多数存在する。零細企業に限らず、中小規模から大企業に至るまで、後継者がいない企業は多い。後継者がいないために廃業する企業には、たとえ小規模であっても、高い技術力や競争力を持つ企業、企業価値が高い企業が多く存在する。とくに中小・中堅企業については、ファミリー企業が大部分を占めると考えられていること (倉科, 2008) から、ファミリー企業には、後継者不在により廃業の危機にある企業が、多数存在することが推測

図表 4 承継プロセスにおける、潜在後継者が引き継ぐ意欲の要因のリサーチ・モデル



される。本稿で示したリサーチ・モデルに基づき、経験的な研究を進めることで、こうした後継者不在に直面しているファミリー企業に対して、貢献ができる。

本稿の限界の一つは、理論的枠組みの観点からの議論が不十分な事である。関連する理論的枠組みがあれば、その観点からの議論を加えることで、より強固なりサーチ・モデルを構築することが出来る。また、実証研究の段階でも、理論的枠組みは分析の基礎となる。

もう一つの限界は、取り上げた先行研究が、ファミリー企業の事業承継に属する文献に限られている点である。一般企業の承継に関する文献や、一般的なキャリアに関連する文献も取り入れた議論が必要である。

6.2 今後の方向性

今後、本稿で構築したリサーチ・モデルに従い、実証研究を行う必要がある。実証研究では、インタビューを中心とした質的な研究アプローチをとる。研究の焦点は、大きく分けて2つある。一つは、潜在後継者の引き継ぐ意欲に影響する要因が、なぜ、どのように影響を及ぼすのかという疑問を解明することである。もう一つは、潜在後継者が引き継ぐ意欲を持ち、承継プロセスが完了するまでを、時間を追って研究することである。こうした特徴から、原因やプロセスを解明するための、質的な研究アプローチを用いることが適切である(Creswell, 2009)。

研究のデザインに当たっては、以下の事項を検討する。

インタビューの対象者は、最低限、次の二人は必要である。ファミリー企業を承継した現在の経営者と、先代の経営者である。現職の経営者は、元々は当該ファミリー企業を承継する意欲がなかったが、最終的に継いだ者とする。両者は親子の関係にある場合の他、血縁のない養子や婿養子が承継した場合も含める。

この2者に加えて、従業員、特に先代経営者を支えて来た社員や、その他の家族（先代の配偶者、後継者の兄弟姉妹）、近親者にもインタビューを行うことが理想である。

このように、承継プロセスに関係する多様な人々にインタビューを行うことで、分析の質を高めることが出来る。

潜在後継者の引き継ぐ意欲に対する影響には、潜在後継者の子供の頃の経験等、時間を遡った要因を探る必要がある。こうした、古い過去の記憶に基づいたインタビュー・データの質を高められるよう、データの収集や分析方法について、的確にデザインする。

関係が予測され、命題を立てた変数については、定量的な指標を作成し、インタビュー調査と併せて質問票調査を実施する。このように質的データに量的データを組み合わせる事で、分析結果の妥当性を高める。

6.3 結論

潜在後継者である子供に、ファミリー企業を引き継ぐ意欲を持たせる上で、親が引き継ぐように強要することは好ましくない (Zellweger & Sieger, 2012)。入社するようにプレッシャーをかけることも、同様に適切ではない (Motwani et al., 2006; Stavrou, 1999)。親は、子供の意向を尋ねて、子供が関心を示し、かつ必要な能力がある場合にのみ、入社の選択肢を与えるべきである (Stavrou, 1999)。

潜在後継者は、なぜ、どのようにして、ファミリー企業を引き継ぎたいと思うのか。どのようにすれば、承継プロセスが完了するまで、引き継ぐ意欲を維持出来るのか。潜在後継者に引き継ぎたいと思わせるために、また、引き継ぐ意欲を維持して、承継を成功させるために、ファミリー企業は何を行えば良いのか。今後の研究を通じて明らかにしたい。

謝辞

査読して頂いた先生には、丁寧で、建設的なご指導を賜りましたこと、心より感謝申し上げます。指導教授の東出浩教先生やゼミの皆様、ご支援下さった全ての方々へ、深く御礼申し上げます。ありがとうございます。

【参考文献】

- Birley, S. (1986). Succession in the family firm: The inheritor's view. *Journal of Small Business Management*, 24, 36-43.
- Birley, S. (2002). Attitudes of owner-managers' children towards family and business issues. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 26(3), 5-19.
- Cabrera-Suárez, M. K., & Martín-Santana, J. D. (2012). Successor's commitment and succession success: Dimensions and antecedents in the small Spanish family firm. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2736-2762.
- Carr, J. C., & Sequeira, J. M. (2007). Prior family exposure as intergenerational influence and entrepreneurial intent: A theory of planned behavior approach. *Journal of Business Research*, 60, 1090-1098.
- Cater, J. J., III., & Justis, R. T. (2010). The development and implementation of shared leadership in multi-generational family firms. *Management Research Review*, 33(6), 563-585.
- Chlosta, S., Patzelt, H., Klein, S. B., & Dormann, C. (2012). Parental role models and the decision to become self-employed: The moderating effect of personality. *Small Business Economics*, 38, 121-138.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 11(1), 19-34.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(5), 555-575.
- 中小企業庁 (2011) 『中小企業白書 (2011 年版)』 http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h23/h23_1/h23_pdf_mokuji.html

- 中小企業庁 (2013) 『中小企業白書 (2013 年版)』 http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H25/PDF/h25_pdf_mokuji.html
- Creswell, J. W. (2009). *Research design* (3rd ed.). Los Angeles, CA: Sage.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
- Dawson, A., Sharma, P., Irving, P. G., Marcus, J., & Chirico, F. (2013). Predictors of later-generation family members' commitment to family enterprises. *Entrepreneurship Theory & Practice*, June 2013, 1-25.
- Getz, D., & Petersen, T. (2004). Identifying industry-specific barriers to inheritance in small family businesses. *Family Business Review*, 17(3), 259-276.
- 後藤俊夫 (2009) 『三代、100 年潰れない会社のルール』 プレジデント社。
- 後藤俊夫 (2012) 『ファミリービジネス—知られざる実力と可能性—』 白桃書房。
- Hytti, U., Stenholm, P., & Peura, K. (2011). Transfers of business planning and bounded emotionality: A follow-up case study. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 17(5), 561-580.
- Ibrahim, A. B., Soufani, K., Poutziouris, P., & Lam, J. (2004). Qualities of an effective successor: The role of education and training. *Education & Training*, 46(8/9), 474-480.
- Karima, M. M., & Affes, H. (2012). Determinants of intention and succession planning in Tunisian family business. *International Journal of Business and Social Science*, 3(12), 118-133.
- 倉科敏材 (編著) (2008) 『オーナー企業の経営—進化するファミリービジネス—』 中央経済社。
- Lau, J. (2010). Defining listed family controlled corporations: An agency theory perspective. *Journal of Enterprising Culture*, 18(4), 377-397.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28(4), 305-328.
- Motwani, J., Levenburg, N. M., & Schwarz, T. V. (2006). Succession planning in SMEs: An empirical analysis. *International Small Business Journal*, 24(5), 471-495.
- Pyromalis, V. D., & Vozikis, G. S. (2009). Mapping the successful succession process in family firms: Evidence from Greece. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(4), 439-460.
- Sharma, P. (1997). *Determinants of the satisfaction of the primary stakeholders with the succession process in family firms*. (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 304344973)
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1-15.
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(1), 13-33.
- Sharma, P., & Rao, A. S. (2000). Successor attributes in Indian and Canadian family firms: A comparative study. *Family Business Review*, 13(4), 313-330.
- Stavrou, E. T. (1999). Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. *Journal of Small Business Management*, 37(3), 43-61.
- 帝国データバンク (2011 年 12 月 26 日) 『後継者不在企業の実態調査』 <http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p111206.pdf>
- 帝国データバンク (2011 年 3 月 10 日) 『全国オーナー企業分析』 <http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p110302.pdf>

- 帝国データバンク (2013 年 1 月 23 日)『第 2 回全国オーナー企業分析』<http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p130103.pdf>
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283-303.
- Vera, C. F., & Dean M. A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18(4), 321-345.
- Zellweger, T., Sieger, P., & Halter, F. (2011). Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. *Journal of Business Venturing*, 26, 521-536.
- Zellweger, T., & Sieger, P. (2012). *Coming home or breaking free? Career choice intentions of the next generation in family businesses*. Ernst & Young.